Artículo original

Modelo de gestión de innovación para hoteles

Innovation Management Model for Hotels

Rodney Alfonso Alfonso[1]* http://orcid.org/0000-0002-4260-8992
Mercedes del Carmen Franco Rodríguez[2] http://orcid.org/0000-0001-5029-165X

[1] Canada College AEC Programs. Montreal. Canadá.
[2] Facultad de Turismo. Universidad de La Habana. Cuba.

* Autor para la correspondencia: rodney7alfonso@gmail.com

RESUMEN

La gestión de la innovación en las empresas turísticas compulsa la realización de este estudio que tiene como objetivo presentar las pautas para el diseño de un modelo de gestión de innovación en hoteles. Como resultado se presenta el modelo de gestión, centrado en las funciones de innovación: inventariar, proteger, evaluar, enriquecer, vigilar y optimizar. La propuesta permite identificar las reservas de innovación e incluye indicadores asociados a cada función de innovación.

El modelo se adapta a las tendencias actuales de la gestión de innovación e incorpora, además, la definición de una estrategia de desarrollo de la innovación y el tratamiento posinnovación y de reinnovación, así como, indicadores clave de rendimiento adecuados a la gestión hotelera. La propuesta conduce al aprendizaje de las empresas turísticas, especialmente las hoteleras y al incremento de la cultura de innovación.

Palabras clave: aprendizaje organizacional, estrategias, funciones, gestión de innovación, indicadores, reinnovación.

ABSTRACT

Innovation management in tourism companies certifies the realization of this study. The purpose of this paper is to summarize the guidelines for the design of an innovation

management model in hotels. As a result, the management model presented focused on innovation functions; inventory, protect, evaluate, enrich, monitor and optimize.

The proposal identifies innovation stocks and includes indicators associated with each innovation function. The model adapts to current trends in innovation management and incorporates the definition of an innovative development strategy and post-innovation and re-innovation treatment, as well as key performance indicators appropriate to hotel management. The model leads to learning and increases the culture of innovation, especially in hotel companies.

Keywords: *organizational learning, strategies, functions, innovation management, indicators, re-innovation.*

Recibido: 11/4/2024

Aceptado: 2/5/2024

INTRODUCCIÓN

A partir de que la innovación dejó de concebirse como un resultado accidental o casual, se ha convertido en un instrumento que tributa notablemente al éxito y desarrollo de las empresas. Es por ello que la gestión de innovación (GI) se considera un proceso creador con tres rasgos que la distinguen; alcanzar una cultura de la innovación, definir y realizar estrategias de desarrollo, incorporar y transformar los avances de la ciencia y la tecnología en la solución de problemas económicos y sociales identificados en un marco de sostenibilidad (Suárez, 2018; Alfonso, Oviedo y Franco, 2019; León, 2023).

Esto supone que si una empresa desea ocupar una posición destacada dentro del mercado de productos y/o servicios debe actualizar su sistema de GI y dirigir las acciones y procesos hacia la diferenciación o liderazgo.

La manera en que las empresas sean capaces de gestionar la innovación, determina su competitividad; en este sentido, en los últimos años, varios autores como Carballea *et al*. (2021); Alfonso, Franco y Suárez (2021) y Reyes, Beltrán y Souto (2023) han hecho referencia a la importancia de fortalecer la actividad innovadora en las empresas.

En el caso específico del turismo, es reconocido que el sector ha introducido cambios para adaptarse al uso de nuevas tecnologías, mediante la innovación (HOSTELTUR, 2019; Vera, Alfonso y Reinoso, 2019). Entre estos cambios destacan:

- Uso del móvil como canal preferido de los clientes.
- Aplicaciones que permiten realizar reservas online.
- Plataformas sofisticadas de intermediación y búsqueda.
- Uso de las redes sociales como principal canal de comunicación bidireccional.
- Tecnologías de generación y captura de datos (*Big Data*) para conocer las preferencias de los turistas y personalizar ofertas.
- La realidad inmersa (virtual y aumentada) para productos y/o servicios.
- Existencia de ciudades, destinos y hoteles inteligentes, resultado de la voluntad de administraciones públicas y privadas por impulsar el turismo con las tecnologías actuales.

Considerando la importancia de la innovación en el turismo, esta investigación se centra en la propuesta de un modelo de GI para hoteles. El estudio parte de la identificación de las ventajas que genera la gestión de innovación en las empresas, así como las coincidencias metodológicas encontradas en los modelos y sus principales limitaciones. Con el propósito de superar las brechas metodológicas expuestas en la investigación, se presenta el modelo de gestión de innovación, sus premisas, fases e indicadores.

LA GESTIÓN DE INNOVACIÓN

La gestión de innovación se enfoca en las mejoras y eficiencia de los procesos administrativos internos de la organización, así como en el desempeño y adaptación de los empresarios o gerentes. Para su estudio se fundamenta en un conjunto de funciones básicas mediante las cuales se puede determinar el estado actual de las organizaciones. Desde 1980 la gestión de la innovación y la tecnología comenzó a recibir una atención creciente y uno de sus pioneros, Morin (1985) popularizó seis funciones básicas: inventariar, vigilar, evaluar, enriquecer, optimizar y proteger.

Jiménez (2011) realizó un análisis exhaustivo de las funciones de GI, y los autores que coinciden con la propuesta de Morin (1985). La importancia de estas funciones ha sido corroborada por otros autores recientemente: Pereda (citado por Gutiérrez, 2017) y Alfonso, Oviedo y Franco (2019).

Considerando el criterio de esos autores, las seis funciones planteadas por Morín (1985) se asumen como las de mayor pertinencia para la GI a desarrollarse dentro de una empresa. Por el protagonismo y la visibilidad en las transformaciones y relaciones que generan, las funciones: inventariar, evaluar, enriquecer y optimizar se consideran de tipo activo. En el caso de la vigilancia y la protección, constituyen funciones pasivas o de apoyo a la GI, ya que permiten los mecanismos de preservación de los logros de innovación alcanzados por la organización, alerta sobre los cambios y modificaciones en el entorno, los competidores y los líderes del mercado de los productos y/o servicios en cuestión.

Modelos de gestión de innovación

Existen modelos relacionados con el establecimiento de protocolos, patrones o guías para gestionar la innovación, que se concentran en la creación de herramientas para el diagnóstico o auditar su capacidad de GI. Otros estudiosos afirman que parece difícil el alcance de un modelo integral de este tipo, y se han llegado a cuestionar el hecho mismo de intentar desarrollar un modelo universal del proceso de innovación, debido a que resultan incapaces de capturar y describir las características de la realidad (Suárez, 2018).

Un aporte de relevancia en la utilización de los modelos de GI lo expresan Alfonso, Franco y Suárez (2021), con la consideración de tipo estratégica en su implementación y con la definición de varias ventajas a la organización. Entre las ventajas identificadas por estos autores puede referirse: el incremento del capital intelectual, la vinculación de la tecnología con la estrategia empresarial, el direccionamiento eficaz de la gestión tecnológica e innovación, la optimización de recursos humanos, técnicos y financieros, la salvaguarda del patrimonio tecnológico, y mejoras en la capacidad de vinculación con organizaciones generadoras y gestoras de conocimiento como universidades y centros de investigación.

Respecto a esto, es vital el estudio e indagación desde el punto de vista teórico y detallar los elementos que intervienen en la innovación y en la gestión, pues sin este conocimiento resulta ardua la labor de los administradores para establecer las estrategias.

Gestión de innovación en el sector turístico

El proceso de GI está integrado a la sociedad e influenciado por factores culturales, históricos, geográficos, medioambientales, económicos y políticos que lo convierte en un fenómeno complejo, difícil de modelar; por esto cada modelo contiene intrínsecamente un grupo de simplificaciones dadas por su contexto, los objetivos concretos y los criterios del autor, que permiten desde el punto de vista práctico su aplicación.

Sin embargo, todos los modelos estudiados relacionados con la GI presentan un grupo de coincidencias desde el punto de vista metodológico, entre ellas:

1. Consideran la innovación como un proceso de gestión de alcance estratégico con una visión futurista dentro de la organización.
2. Parten de la realización de diagnósticos para definir acciones relacionadas con el proceso innovador y tecnológico en la empresa.
3. Incluyen la realización de proyectos de innovación en la entidad.
4. En su gran mayoría, son modelos participativos que abarcan los principios y funciones de la gestión de la innovación y la tecnología.

En los modelos estudiados también se distinguen limitaciones; entre ellas se destacan:

1. Están diseñados para un determinado contexto y no es sencillo exportarlos a otro.
2. Indican qué hacer, pero no cómo hacerlo, pues no tienen un procedimiento asociado.
3. No incluyen el análisis de posinnovación.
4. No están enfocados al logro de una cultura de innovación en la organización.
5. No identifican los factores que influyen en el proceso innovador y tecnológico en correspondencia con el tipo de entidad turística (hotel, restauración, agencia de viajes, ocio y recreación, transporte e información).

METODOLOGIA

El modelo de gestión de innovación en hoteles (MGIH) se enfoca a la generación de ideas y conocimientos y a la creación de nuevos y mejorados productos y servicios y abarca de

manera integrada las funciones: inventariar, proteger, evaluar, enriquecer, vigilar y optimizar, relacionadas con la innovación. Para superar la brecha teórico-práctica identificada en la revisión bibliográfica el modelo incorpora:

- Identificación de dimensiones relacionadas con la innovación en hoteles.
- Interrelaciones de la entidad con los grupos de interés y el entorno.
- Inclusión de las innovaciones tecnológicas y no tecnológicas, radicales e incrementales.
- Utilización de indicadores vinculados a cada una de las funciones de GI.
- Estrategia de desarrollo de innovación.
- Inclusión de las etapas de posinnovación, aprendizaje y reinnovación.
- Incorporación de indicadores clave de rendimiento.

La implementación del modelo también incluye las siguientes premisas:

- Voluntad y compromiso por los directivos y trabajadores del hotel.
- Existencia de un enfoque de mejora y de una cultura organizacional basada en la innovación como fuente de ventajas competitivas.
- Suficiencia informativa para la identificación de innovaciones tecnológicas y organizacionales.

El modelo centra su objetivo en fomentar la mejora de la GI en hoteles, propiciando la búsqueda de ventajas competitivas y un desarrollo de una cultura innovadora. En su concepción se definieron las entradas relevantes relacionadas con la innovación en hoteles. Se consideró como componente central, la intervención o desarrollo de la GI, basado en las funciones de innovación. Los resultados se concentran en acciones de mejoras, impactos e indicadores a medirse en un periodo de posinnovación.

Para la mejora de la GI y el aprendizaje organizacional se tomó en cuenta también el componente de reinnovación o retroalimentación. Una descripción sintetizada de la estructura metodológica del MGIH aparece en la Figura 1.

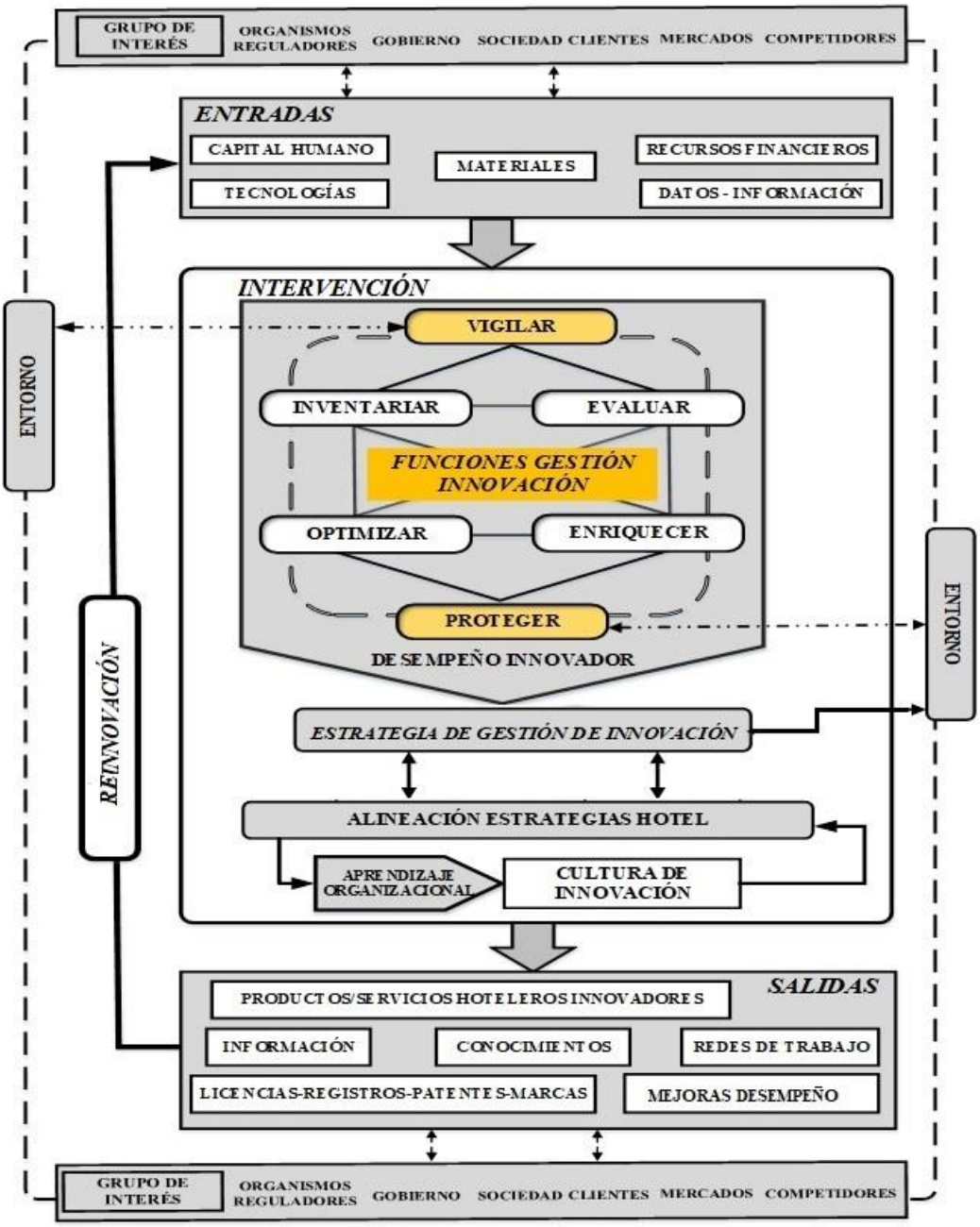

Figura 1. Representación del modelo de gestión de la innovación para hoteles.

Fase I. Diagnóstico de innovación

Se lleva a cabo una descripción de las funciones de innovación y la definición de dimensiones. El diagnóstico constituye la antesala de la evaluación y desarrollo del modelo, pues sienta las bases para determinar y asignar prioridades a puntos existentes.

Dentro de las metodologías utilizadas están: el *benchmarking*, el análisis de mercado, las auditorías tecnológicas, los análisis de patentes, las prospectivas tecnológicas, las carteras tecnológicas, la evaluación de proyectos y los análisis de valor, principalmente. Para el caso de la empresa hotelera, de acuerdo a las características de sus actividades, se selecciona la aplicación del *benchmarkin*g porque permite la identificación y referencias de buenas prácticas externas de la actividad; el uso de auditorías tecnológicas, para la obtención de un inventario de los recursos; las capacidades tecnológicas y no tecnológicas y la prospectiva tecnológica, para identificar los elementos clave de desarrollo de líneas dentro del hotel.

Para el levantamiento y la descripción de cada una de las funciones de innovación en el hotel, se sugiere un diagrama causa-efecto o Ishikawa, para determinar las principales causas o problemáticas que inciden en la innovación del hotel. Realizado lo anterior, se está en condiciones de llevar a cabo una valoración del estado de su gestión de innovación.

A continuación, se identifican las principales dimensiones que tienen relación con la innovación en las actividades hoteleras:

- Capital humano (capacidades, habilidades, preparación, destrezas y actitudes).
- Tecnologías (aprovechamiento, aplicaciones, potencialidades y clasificaciones).
- *Marketing* (planes, variables, mix y estrategias).
- Procesos (entradas, salidas, funciones, actividades, interrelaciones y retroalimentación).
- Mercado (mercados, competencia, oferta y demanda).
- Servicios (atributos, diseño, dimensiones, valores e implementación).
- Clientes (necesidades, expectativas, precepciones y exigencias).
- Estructura organizativa (organigramas, funciones y jerarquía).
- Gestión (estilos, estructura organizativa, objetivos estratégicos y ventajas competitivas).
- Calidad hotelera.
- Financiera (inversiones, presupuestos y estados financieros).
- Ambiental (uso, tratamiento, energías e impactos).
- Marco legal regulatorio (leyes, instrumentos, regulaciones y legalidad).

La validación de las dimensiones se realizó a través de una consulta a los colaboradores, seleccionados inicialmente, usando la técnica de multivotación, con el objetivo de conocer la correspondencia e importancia de las dimensiones listadas con la innovación en un hotel.

Fase II. Intervención en la gestión de innovación

Tiene como objetivo medir el desempeño innovador, para ello se realizó la medición por funciones de innovación a través de indicadores de rendimiento.

A continuación, se presenta la descripción detallada de la propuesta de indicadores por funciones de GI. Esta se realiza tomando en cuenta criterios de valoraciones cualitativas y cuantitativas, basado en el amplio alcance e interpretaciones relacionadas con la temática. Para la evaluación de los criterios de medición incluidos en cada indicador por función, se propone utilizar como base un Método de Factores Ponderados (*Weighted Sum*), que permite incluir un conjunto amplio de consideraciones que se deseen cuantificar (Popovic, Stanujkic & Karabasevic, 2019; Guo, *et al*. 2019).

Para la construcción de la escala de medida utilizada se consultaron las referencias de: Clauss (2016); Lukes y Stephan (2017); Kurt, Garza-Reyes & Kumar (2020) y se utilizó una escala de medición de tres categorías con opciones de respuestas cerradas (3 alto, 2 medio y 1 bajo). En cada función se incluyó un valor de cociente, de acuerdo al número de componentes o elementos en estudio y de esta forma facilitar la medición, homogenizar las calificaciones o valoraciones y contar con una misma escala en los criterios de medida incluidos. Los indicadores por funciones con sus criterios de valoración, el indicador desempeño innovador hotelero y escalas de medida propuestas fueron validados por expertos.

Indicador función inventariar *(IFI)*

El indicador incluye: porcentaje de clasificación del patrimonio tecnológico, relación de las tecnologías que disponen con las actividades y procesos hoteleros que desarrollan, disponibilidad de tecnologías clave/núcleo duro y desarrollo de tecnologías emergentes, clasificación de las innovaciones introducidas, y ofertas que utilizan algún tipo de innovación reconocida en el contexto o destino.

$$IFI = \frac{\sum_{i=1}^{n} I_i}{n_i}$$

donde:

IFI: indicador función inventariar

I_i: valoración del componente de inventario de tecnologías e innovaciones.

n_i: número de componentes asociados y valorados.

Indicador función vigilar (*IFV*)

El indicador considera: cantidad de fuentes de información que emplean para el estudio de los competidores (bases de datos), mecanismos probados con datos e informaciones de los competidores reales y potenciales en el destino (estudio de competencia), conocimiento documentado de políticas y planes de desarrollo turístico y hotelero en el contexto, registros y perfiles actualizados de los clientes y los mercados (necesidades, expectativas, percepción, calidad, evolución, comportamiento), introducción y desarrollo periódico de nuevas ofertas, evaluación sistemática de proveedores y productos que demanda el hotel, documentación y registro de variables de comercialización hotelera.

Además, estudios de la aparición, evolución, estado de desarrollo e introducción de nuevas tecnologías que intervienen en servicios y aplicaciones de hoteles (sitios y bases web reconocidas, *benchmarking* hotelero) y análisis sistemático de hechos y fenómenos relevantes del entorno sobre las actividades y servicios del hotel o en el sector turístico (económicos, sociales, ambientales, financieros, políticos, salud, y demás) y sus impactos.

$$IFV = \frac{\sum_{i=1}^{n} V_i}{n_i}$$

donde:

IFV: indicador función vigilar

V_i: valoración del componente de vigilancia de competidores, comercial, tecnológica y entorno.

n_i: número de componentes asociados y valorados.

Indicador función evaluar (*IFE*)

Se toma en cuenta el nivel de desarrollo de las funciones de inventario y vigilancia, debido a su vínculo directo con la función. A través de la observación directa, la revisión documental y consultas a directivos de cada área del hotel con énfasis en la dirección, se constata la existencia documentada y aplicación de una estrategia de innovación que se corresponda con los objetivos estratégicos del hotel.

$$IFE = \frac{\sum_{i=1}^{n} E_i}{n_i}$$

donde:

IFE: indicador función evaluar.

E_i: valoración del componente de evaluación de estrategia y cumplimiento de acciones.

n_i: número de componentes asociados y valorados.

Indicador función enriquecer (*IFEN*)

El indicador propuesto para esta función, incluye: introducción de nuevos y mejorados productos y/o servicios asociados a la innovación, y el nivel de organización de la actividad o proceso de innovación.

Incorpora, además, mecanismos de adquisición y transferencia de tecnologías, porcentaje de inversión dedicado a la innovación, satisfacción de clientes con productos y/o servicios asociados con innovaciones introducidas; así como, posición y ventajas competitivas y diferenciación a partir de introducción de innovaciones, ventajas en la comercialización derivadas de la innovación, preparación, capacitación y actitud innovadora del capital humano, proyectos de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) conjuntos o alianzas con empresas e instituciones científico-técnicas, introducción de buenas prácticas, sistemas certificados e innovación verde (sostenibilidad) y la adquisición de licencias, premios, patentes y certificaciones.

$$IFEN = \frac{\sum_{i=1}^{n} EN_i}{n_i}$$

donde:

IFEN: indicador función enriquecer.

EN_i: valoración del componente de enriquecer.

n_i: número de componentes asociados y valorados.

Indicador función optimizar

El indicador considera la intensidad en el uso de las tecnologías de núcleo duro, tomando en cuenta la ocupación del hotel en un periodo de tiempo que el mantenimiento y sustitución de las tecnologías de núcleo duro se realice, cumpliendo las especificaciones de los fabricantes, vendedores y técnicos, el nivel de ahorro en costos estimados en relación con la introducción de innovaciones y tecnologías y las utilidades asociadas con la introducción de innovaciones respecto a la inversión realizada.

$$IFO = \frac{\sum_{i=1}^{n} O_i}{n_i}$$

donde:

IFO: indicador función optimizar.

O_i: valoración del componente de optimizar intensidad, recambio, ahorro y utilidad.

n_i: número de componentes asociados y valorados.

Indicador función proteger

Para la formulación del indicador se consideraron los criterios de Jiménez (2011); Pereda (2013); Meza y Alonso (2019). El indicador incluye: diseño, aprobación e implementación de mecanismos de protección de innovaciones (patentes, modelos de utilidad, licencias, marcas, derechos, etc.) en una institución autorizada y registro actualizado para la gestión de competencias (conocimientos, experiencias, buenas prácticas, reconocimientos, premios, distinciones, buenas prácticas, etc.) en los últimos cinco años.

$$IFP = \frac{\sum_{i=1}^{n} P_i}{n_i}$$

donde:

IFP: indicador función proteger.

P_i: valoración del componente de protección de mecanismos y competencias.

n_i: número de componentes asociados y valorados.

Índice de desempeño innovador hotelero *(IDIH)*

A partir de los indicadores por cada una de las funciones se lleva a cabo una medición del desempeño general de la GI, a través de un índice que resuma los resultados previamente evaluados junto con una ponderación asignada. El peso determinado por cada función será determinado por el grupo de colaboradores, responsables, directivos o expertos participantes en torno al nivel de importancia o impacto derivado para el hotel.

Este índice y las ponderaciones vinculadas se concentran principalmente en factores tecnológicos, innovadores y de manejo de recursos existentes como: *know-how*, inversiones, ahorro, manejo energético, licencias, patentes y registros, premios, capital humano, sostenibilidad, proyectos de investigación, relaciones con universidades, centros de investigación, clientes, proveedores y otras empresas del sector hotelero.

$$IDIH = (\propto_I * IFI) + (\propto_V * IFV) + (\propto_E * IFE) + (\propto_{EN} * IFEN) + (\propto_O * IFO) + (\propto_P * IFP)$$

donde:

IDIH: indicador desempeño innovador hotelero

$\propto_i$: ponderación asignada por función

IFI: indicador función inventariar.

IFV: indicador función vigilar.

IFE: indicador función evaluar.

IFEN: indicador función enriquecer.

IFO: indicador función optimizar.

IFP: indicador función proteger.

$\sum_{i=1}^{6} \propto_i = 1$ (Sumatoria de ponderaciones por funciones innovación igual a 1 o 100 %).

Una vez que se calcula el IDIH se puede determinar su nivel de desempeño innovador actual, el cual tiene asociado tres niveles referenciales de acuerdo a la calificación (alto, medio y bajo).

Con una evaluación del desempeño innovador, el hotel está en condiciones de conocer los puntos fuertes y débiles, oportunidades de mejora y las reservas de innovación que aún persisten, resultando un constructo determinante para elaborar, adecuar y reorientar si es preciso la definición de una estrategia de innovación adecuada al hotel en cuestión. Una vez que se conoce el estado de desarrollo actual de la innovación, se está en condiciones de proyectar mejoras de gestión. Por esto, el desarrollo de esta fase pretende diseñar una estrategia de gestión de innovación.

Fase III. Estrategia de gestión de innovación

Primeramente, se lleva a cabo la selección y planteamiento de la estrategia adecuada. Después se analiza la alineación o correspondencia de la estrategia planteada con los objetivos organizacionales del hotel. La definición de la estrategia de gestión de innovación hotelera (EGIH) contempla el reconocimiento de los elementos que puedan convertirse en oportunidades y fortaleza para los hoteles y que conduzcan a la satisfacción de las necesidades de los grupos de interés.

Es importante agregar que las organizaciones que tienen una posición favorable dentro del mercado y con resultados destacados en el orden de la I+D deben enfocarse en la creación de tecnologías propias, la concesión de licencias, franquicias, explorar nuevos segmentos de mercados y enfocarse hacia nuevas motivaciones de los clientes compartiendo riesgos y costos de operación.

Cuando las dimensiones comerciales e innovadoras presentan un desempeño medio respecto a los competidores, se recomienda la puesta en práctica de alianzas y cooperación, ya sea con organizaciones líderes, instituciones científico-técnicas, universidades y/o proveedores para el desarrollo de reservas asociadas a la innovación.

Ahora, si las dimensiones consideradas en la estrategia presentan limitaciones en sus resultados, debe realizarse un análisis a profundidad de las funciones sustantivas de la organización (operaciones, comercial, finanzas), asociado al rediseño o replanteamiento de sus objetivos estratégicos.

Finalmente, si se cuenta con una propuesta o guía estratégica, se demanda hacer corresponder, con el resto de los componentes de la entidad.

Para alinear la estrategia de GI planteada se considera el uso comparativo de un modelo de 7´s de McKinsey del grupo consultor McKinsey & Company, creado por Tom Peters y Robert Waterman (Widiantoro, *et al*. 2020), tomando en cuenta que esta herramienta es de sencillo uso y resulta de fácil aplicación en el marco de empresas hoteleras.

El modelo McKinsey hace referencia a los factores básicos para el funcionamiento de una organización e intenta describir la alineación de la estrategia de innovación propuesta con el desempeño empresarial.

Los componentes que toma en cuenta son: estrategia, estructura, sistemas, estilos de liderazgo, personal, habilidades y valores compartidos.

Los cambios relevantes en el desempeño deben generar cambios en la estrategia de GI en diferentes posiciones ya sea defensiva, ofensiva, imitativa o la combinación de estas.

Fase IV. Posinnovación

La fase de posinnovación tiene como objetivo describir el desarrollo de la estrategia de GI a través de acciones de mejoras y los impactos asociados en la entidad hotelera. Los indicadores de innovación asociados al modelo estarán ajustados a la estrategia de innovación de manera que la complementen y permitan identificar los elementos perfectibles que hacen posible el aprendizaje y la reinnovación.

A partir de los resultados levantados en el diagnóstico y la elección de una estrategia de GI acorde a su desempeño actual, se propone un plan de acciones de mejoras que será desarrollado sobre las dimensiones de innovación identificadas y enfocado en la gestión de las funciones en las distintas áreas del hotel y que tome en cuenta los siguientes aspectos: estrategia de innovación, acciones a desarrollar y su descripción, objetivo, resultados esperados, dimensión de desarrollo, indicadores, plazo de cumplimiento, responsables y áreas involucradas, criterios de medida, presupuesto necesario e impactos.

Para establecer los mecanismos de mejora se pueden utilizar indicadores de innovación, estos permiten la comparación entre empresas similares y pueden servir para establecer políticas a seguir por la entidad. De acuerdo a lo planteado por Kristiansen y Ritala (2018);

Dziallas y Blind (2019), los indicadores se agruparon en: económicos, de intensidad, eficacia y cultura (Tabla 1).

Tabla 1. Indicadores asociados al impacto de la gestión de innovación.

Resumen de indicadores propuestos	
Económicos	• Ventas que provienen del lanzamiento de nuevos o mejorados productos o servicios • Beneficios que provienen del lanzamiento de nuevos o mejorados productos o servicios. • Ingresos medios por habitación disponible (RevPAR). • Tarifa Media Diaria (ADR). • Resultado operativo por habitación disponible (GopPAR).
Intensidad	• Número de innovaciones en productos o servicios o experiencia de clientes. • Número de procesos o modelos de negocios. • Número de proyectos de I+D+i en marcha.
Eficacia	• Ratio de éxito en nuevos productos. • Inversión media por proyecto.
Cultura	• Coeficiente de cultura de innovación

Para el cálculo del coeficiente de cultura de innovación se utilizan los seis elementos de la cultura innovadora que propone el «i-Q» (*innoquotient*). En este índice, propuesto por Rao & Weintraub (2013), se utilizan seis bloques de la cultura de la innovación.

Según estudios preliminares de Arana, *et al.* (2019); Cohen, Linares y Briceño (2020); Terán (2021), el bloque racional incluye:

1. Recursos: ya sean personas, sistemas o proyectos. Las personas como principales impulsores de la innovación tienen una gran influencia en los valores y el clima de la organización.
2. Procesos: alinean el uso de los recursos, hace referencia a las ideas, la concreción y la realización.
3. Resultado de la innovación: pueden obtenerse en tres niveles: los externos, los corporativos y los individuales. El externo muestra la percepción de clientes y competidores acerca de cuan innovadora es una entidad, y si una innovación se ha justificado económicamente.

Por su parte, el bloque emocional contempla:

1. Valores: orientan las prioridades y decisiones. Las compañías innovadoras realizan inversiones para promover la creatividad y estimulan el aprendizaje continuo. Los valores manifiestan el comportamiento de las personas y la inversión de los recursos.
2. Conductas: hacen referencia al modo de actuar las personas en términos de innovación, el deseo de mejorar o transformar los productos o servicios existentes.
3. Clima: es lo que sostiene la entidad, un clima se considera innovador cuando cultiva el compromiso y el entusiasmo, desafía a las personas a tomar riesgos, fomenta el aprendizaje y estimula el pensamiento independiente.

Los resultados de estos indicadores proporcionan oportunidades de aprendizaje, los puntajes altos indicarán mejores prácticas, que pueden estudiarse y probarse por los gerentes y directivos. Este índice muestra la madurez de la cultura de la innovación en la empresa. Además, se identifican las carencias de la entidad o el potencial infrautilizado y los puntos fuertes. Se realiza un procesamiento estadístico con los valores medios de los seis factores determinantes de la cultura de innovación. Seguido a esta evaluación se calcula el coeficiente de cultura de innovación hotelera (CCIH) que se obtiene a partir de los seis factores utilizando la siguiente expresión:

$$CCIH = \frac{\sum_{i=1}^{k} V_i}{k}$$

donde:

CCIH: coeficiente de cultura de innovación hotelera

V_i*:* valores de los factores i…i=1,..., k

k: factores determinantes de la cultura de innovación hotelera

Fase V. Aprendizaje y reinnovación

El objetivo de esta fase es establecer los mecanismos de retroalimentación que utilizará la entidad hotelera para la mejora continua de la gestión de innovación que realiza y establecer su visión en el mediano y largo plazo.

La cultura de innovación implica la actitud proactiva de la organización para la generación de ideas con la participación de todos los trabajadores, de manera que se tracen estrategias de innovación a corto y mediano plazo que permitan una mejora competitiva. En este sentido resulta indispensable transformar la cultura empresarial y lograr que trabajadores y empresarios se impliquen a la obtención de esas ventajas.

Una vez examinados los resultados de los indicadores de innovación (económicos, de intensidad, eficacia y cultura de innovación), los resultados suponen una oportunidad de aprendizaje. Realizar las evaluaciones permite identificar el resultado de buenas prácticas y emular o simular. Se identifica cómo el hotel ha utilizado el potencial infrautilizado y lo ha convertido en potencial de innovación. La evaluación se realiza considerando el efecto de la estrategia sobre el desempeño innovador y la cultura de innovación de la entidad.

Se propone el empleo de mecanismos y formas de retroalimentación que tributen a una re-innovación cíclica o periódica basada en el desarrollo de innovaciones incrementales o la introducción de nuevas innovaciones y la salida de innovaciones previas, tomando en cuenta las innovaciones radicales. Esto permite evitar desviaciones respecto a los objetivos estratégicos y la generación de impactos desfavorables relacionados con la gestión en el hotel. Además, la retroalimentación debe considerar los siguientes elementos de mejora:

- Comunicación a todos los grupos de interés de la importancia y beneficios de la GI.
- Capacitación y especialización en los aspectos de GI.
- Rediseño del presupuesto dedicado a la innovación y tecnologías.
- Evaluación de los factores y regulaciones presentes en el entorno.
- Selección e implementación de una estrategia de GI.
- Trabajo sistematizado con las funciones de GI.
- Revisión y evaluación de resultados alcanzados por el sistema de GI, tomando en cuenta el desarrollo de la estrategia y acciones.
- Determinación de indicadores de eficiencia y eficacia en el proceso de gestión.

Para dar seguimiento al modelo de gestión propuesto se consideraron los elementos de resistencia a la innovación, de la voluntad, estilos directivos vigentes y condiciones del entorno, así como el cálculo periódico de los indicadores. Las acciones, estrategias y

decisiones tomadas deben evaluarse periódicamente según la dirección lo establezca y actualizar los datos e informaciones utilizados en torno a las funciones de GI.

CONSIDERACIONES FINALES

El modelo propuesto para la GI en hoteles está centrado en las funciones de innovación y, enfocado en la estrategia, organización e interacción con los elementos organizativos. Contempla cinco fases que se relacionan de manera coherente, partiendo del diagnóstico de la innovación en hoteles, siguiendo con la intervención en la gestión de la innovación, la estrategia de gestión innovación, la posinnovación, y terminando en el aprendizaje y re-innovación.

Se distingue de otros modelos, al identificar el desempeño innovador como elemento determinante para definir el tipo de estrategia de innovación que debe implementar la entidad; defensiva, ofensiva o imitativa, incorporando la innovación como catalizador de las ventajas competitivas de las entidades hoteleras.

La propuesta incorpora las valoraciones del desempeño innovador y de la cultura organizacional para trazar nuevas pautas de acción y escenarios de desempeño para un hotel, y permite identificar prioridades en la gestión y lograr sinergias en los subsistemas de la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALFONSO, R.; OVIEDO, Z. U. y FRANCO, M. C. (2019). Desarrollo y perspectivas de la innovación innovación en el sector hotelero de la ciudad de Manta, Ecuador. Recuperado el 1 abril de 2023 de http://sitios.espam.edu.ec/sigloxxi/Ponencias/ VIII/II%20CIDEIT/SIMPOSIO1/ GOPET-005-2019.pdf

ALFONSO, R.; FRANCO, M. C. y SUÁREZ, R. P. (2021). La gestión de innovación fuente de ventajas competitivas en hoteles de categoría superior, del destino Manta-Ecuador, *Revista San Gregorio*, (45). Recuperado el 1 abril de 2023 de https://revista. sangregorio.edu.ec /index.php/REVISTASANGREGORIO/article/view/1442

ARANA, R. *ET AL*. (2019). Gerencia y cultura de innovación. *Revista Espacios*, *XC* (37). Recuperado el 3 de marzo de 2023 de https://www.revistaespacios.com/a19v40n37/19403706.html

CARBALLEA, M. *ET AL*. (2021). Pautas para el diseño de un modelo de gestión hotelera que incorpore la innovación en entidades del MINTUR en la Habana. *Revista Científica ECOCIENCIA*, *VIII*, 212-224. Recuperado el 13 de abril de 2023 de https://revistas.ecotec.edu.ec/index.php/ecociencia/article/view/642

CLAUSS, T. (2016). Measuring Business Model Innovation: Conceptualization, Scale Development, and Proof of Performance: Measuring Business Model Innovation. *R & D Management*, *XLVII* (3), 385-403. Recuperado el 14 de abril de 2023 de https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/radm.12186

COHEN, J.; LINARES, J. y BRICEÑO, L. (2020). Caracterización de la cultura innovativa en la cooperación universidad-empresa. *IPSA Scientia. Revista Científica Multidisciplinaria*, *V* (1), 46-53. Recuperado el 14 de abril de 2023 de https://www.researchgate.net/publication/348319120_Caracterizacion_de_la_cultura_innovativa_en_la_cooperacion_universidad-empresa

DZIALLAS, M., & BLIND, K. (2019). Innovation Indicators Throughout the Innovation Process: an Extensive Literature Analysis. *Technovation*, (80-81), 3-29. https://doi.org/10.1016/j.technovation.2018.05.005

GUO, H. *ET AL*. (2019). Weighted Sum-Rate Maximization for Reconfigurable Intelligent Surface Aided Wireless Networks. Recuperado el 14 de abril de 2023 de http://arxiv.org/abs/1912.11999

GUTIÉRREZ, L. (2017). Sistema teórico explicativo sobre la dinámica de las redes interorganizacionales. *Revista Venezolana de Gerencia*, *XXII* (77), 97-120. Recuperado el 14 de abril de 2023 de https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/22500

HOSTELTUR (2019, 11 de abril). Dosier Innovación Turística. Recuperado el 4 de abril de 2023 de https://issuu.com/hosteltur-2019/docs/hosteltur-innovacion-turistica-11-a

JIMÉNEZ, B. (2011). *Procedimiento de evaluación y mejora de la gestión de la tecnología y la innovación en hoteles «todo incluido»* (Tesis doctoral). Universidad de Matanzas «Camilo Cienfuegos».

KRISTIANSEN, J. N., & RITALA, P. (2018). Measuring Radical Innovation Project Success: Typical Metrics don't Work. *The Journal of Business Strategy, XXXIX* (4), 34-41. Recuperado el 13 de abril de 2023 de https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JBS-09-2017-0137/full/html

KURT, A.; GARZA-REYES, J. A., & KUMAR, V. (2020). Exploring Lean Manufacturing Practices' Influence on Process Innovation Performance. *Journal of Business Research, CVI,* 233-249. Recuperado el 9 de abril de 2023 de https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296318304314.

LEÓN, R. (2023) Evaluación expost de la comercialización de los resultados de I+D+i en entidades de ciencias, tecnología e innovación en las universidades. *Economía y Desarrollo, CLXVII* (1). Recuperado el 13 de abril de 2023 de https://revistas.uh.cu/econdesarrollo/article/view/4266

LUKES, M., & STEPHAN, U. (2017). Measuring Employee Innovation: a Review of Existing Scales and the Development of the Innovative Behavior and Innovation Support Inventories across Cultures. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research, XXIII* (1), 136-158. Recuperado el 3 de marzo de 2023 de https://doi.org/10.1108/IJEBR-11-2015-0262

MEZA, M. E. y ALONSO, R. (2019). *Evaluación de las funciones de la innovación tecnológica para la mejora de la gestión del hotel Mantahost de la parroquia Manta, provincia de Manabí*. Calceta: ESPAM MFL.

MORIN, J. (1985). *L'Excellence Technologique*. Editions Jean Picollec. Publi-Unión.

PEREDA, J. M. (2013). Gestión de la Innovación y la Tecnología. El proceso innovador y tecnológico en la empresa. *Gestión de la Innovación 4º Curso Gestión de Pymes.* Recuperado el 3 de marzo de 2023 de https://www.researchgate.net/publication/305985917_Gestion_de_la_Innovacion_y_la_Tecnologia

POPOVIC, G.; STANUJKIC, D., & KARABASEVIC, D. (2019). A Framework for the Evaluation of Hotel Property Development Projects. *International Journal of Strategic Property Management, XXIII* (2), 96-107. Recuperado el 3 de marzo de 2023 de https://journals.vilniustech.lt/index.php/IJSPM/article/view/7435

RAO, J., & WEINTRAUB, J. (2013). How Innovative is your Company's Culture? *MIT Sloan Management Review*. Recuperado el 9 de abril de 2023 de https://sloanreview.mit.edu/article/how-innovative-is-your-companys-culture/

REYES, S.; BELTRÁN, M. y SOUTO, L. (2023). La gestión de innovación y la vinculación universidad-empresa en el sistema empresarial del MINDUS. *Economía y Desarrollo*, *CLXIII* (1). Recuperado el 3 de marzo de 2023 de https://revistas.uh.cu/econdesarrollo/article/view/1940

SUÁREZ, R. P. (2018) Reflexiones sobre el concepto de innovación, *Revista San Gregorio*, *I* (24), 120-131. Recuperado el 5 de abril de 2023 de https://revista.sangregorio.edu.ec/index.php/REVISTASANGREGORIO/article/view/575

TERÁN, A. (2021). Competencias del talento humano y de la organización para la gestión de la tecnología: el caso de una empresa farmacéutica. Recuperado el 2 de abril de 2023 de https://repositorio.altecasociacion.org/handle/20.500.13048/1675

VERA, R.; ALFONSO, R., & REINOSO, N. (2019). Design of an Indicators System for the Evaluation of Technological Innovation in the Tourism Destination of Puerto Lopez, Ecuador. *GeoJournal of Tourism and Geosites*, *XXV* (2), 623-637. Recuperado el 5 de abril de 2023 de http://gtg.webhost.uoradea.ro/PDF/GTG-2-2019/gtg.25227-385.pdf

WIDIANTORO, D. *ET AL*. (2020). Analysis of the 7s Framework of McKinsey in the UKM X Yogyakarta. *PSIKODIMENSIA*, *XIX* (2), 232-237. Recuperado el 5 de abril de 2023 de https://doaj.org/article/b4c192e6a391476385b52d0bad76de33

Conflicto de intereses

Los autores declaran que no existen conflictos de intereses.

Contribución de los autores

Rodney Alfonso: realizó la revisión bibliográfica de los antecedentes, la caracterización de los modelos de GI en el sector turístico, el diseño del modelo de gestión de innovación en hoteles (MGIH), sus fases e indicadores y contribuyó a la elaboración de las conclusiones.

Mercedes del Carmen Franco: realizó la revisión bibliográfica de los antecedentes, la caracterización de los modelos de GI en el sector turístico, el diseño del modelo de gestión

de innovación en hoteles (MGIH), sus fases e indicadores y contribuyó a la elaboración de las conclusiones.